

Gobernanza colaborativa multinivel en territorios que buscan descentralización: una experiencia innovadora para la sostenibilidad en la Región de Los Lagos, Chile

Claudio Rivera-Mercado

Universidad de Los Lagos, Departamento de Gobierno y Gestión Pública
crivera@ulagos.cl
<https://orcid.org/0009-0003-2022-7851>

Juan Gallardo-Gallardo

Universidad de Los Lagos
juan.gallardo@ulagos.cl
<https://orcid.org/0009-0001-5186-1762>

Cristian Zahn-Muñoz

Universidad de Los Lagos, Departamento de Gobierno y Gestión Pública
cristian.zahn@ulagos.cl
<https://orcid.org/0009-0001-5620-9618>

Mirna Bräuning-Wistuba

Universidad de Los Lagos, Departamento de Ciencias de la Ingeniería
mbrauning@ulagos.cl
<https://orcid.org/0009-0008-7067-117X>

Guillermo Díaz-López

Universidad de Los Lagos, Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas
gdiaz@ulagos.cl
<https://orcid.org/0000-0003-2166-2567>

Oscar Garrido-Álvarez

Universidad de Los Lagos
ogarrido@ulagos.cl
<https://orcid.org/0009-0004-8979-5977>

Resumen

La gobernanza colaborativa multinivel constituye una forma de compartir poder y gestionar recursos y una oportunidad para las regiones. Este trabajo sistematiza y analiza una experiencia innovadora de gobernanza colaborativa en Chile, en la Región de Los Lagos, que articula a actores públicos y privados para avanzar en metas de sostenibilidad e inclusión comunes. El estudio analiza las implicancias teóricas para los estudios de gobernanza y completa una brecha de información empírica sobre éstas, identificando obstáculos y facilitadores del proceso. El análisis del caso sugiere que es posible impulsar procesos colaborativos de gobernanza, bajo condiciones de un liderazgo político innovador y apoyo profesional dotados de alta legitimidad. El análisis del caso entrega importantes lecciones para experiencias replicables de gobernanza colaborativa multinivel.

Palabras clave: gobernanza multinivel, políticas públicas regionales, sostenibilidad.



Fecha recepción: 01-05-2024

Fecha aceptación: 06-08-2024

Multilevel collaborative governance in territories seeking decentralization: an innovative experience for sustainability in the Los Lagos Region, Chile

Abstract

Multi-level collaborative governance, a way of sharing power and managing resources, creates an opportunity for regions. This article systematizes and analyzes an innovative experience in Los Lagos Region, Chile where collaborative governance enabled the articulation of public and private actors around common sustainability and inclusion goals. The study analyzes the theoretical implications for governance studies and contributes to empirical studies about governance, identifying constraints and enablers in the process. The results suggest that collaborative governance processes are possible when innovative political leadership and professional support achieve high legitimacy. The case provides important lessons for replicable experiences of multilevel collaborative governance.

Keywords: multilevel governance, regional public policies, sustainability.

Declaración de autorías

Claudio Rivera-Mercado: conceptualización, análisis formal, metodología, visualización, validación, redacción de borrador original, redacción revisión y edición.

Cristian Zahn-Muñoz: conceptualización, análisis formal, metodología, visualización, validación, redacción de borrador original, redacción revisión y edición.

Guillermo Díaz-López: conceptualización, curación de datos, metodología, redacción de borrador original, redacción revisión y edición.

Juan Gallardo-Gallardo: análisis formal, recursos, redacción de borrador original, redacción revisión y edición.

Mirna Braüning-Wistuba: validación, curación de datos, metodología, redacción de borrador original, redacción revisión y edición.

Oscar Garrido-Álvarez: curación de datos, análisis formal, metodología, redacción de borrador original, redacción revisión y edición.

Cómo citar este artículo

Rivera-Mercado, C., Zahn-Muñoz, C., Díaz-López, G., Gallardo-Gallardo, J., Braüning-Wistuba, M. y Garrido-Álvarez, O. (2024). Gobernanza colaborativa multinivel en territorios que buscan descentralización: una experiencia innovadora para la sostenibilidad en la Región de Los Lagos, Chile. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 22(43), 16-45. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2024.74540>

Las alianzas colaborativas entre el sector público y privado para desarrollar proyectos o proveer servicios constituyen una tendencia global de creciente interés académico. Este interés por las nuevas formas de gobernanza surge del renovado papel del Estado en las sociedades contemporáneas (Aguilar, 2024). El Estado ha pasado de gobernar mediante formas directas de control, propias de un modelo jerárquico, a adoptar un enfoque de gobernanza, donde una amplia gama de actores públicos y privados participa en distintos niveles de la toma de decisiones (Ansell y Torfing, 2021; Torfing et al., 2021; Newman et al., 2004). La Gobernanza Colaborativa (GC) se constituye como una modalidad de esta colaboración, en la que diversos actores enfrentan desafíos públicos de manera conjunta.

Este enfoque de gobernanza ha emergido como respuesta a transformaciones sociales y políticas que reconfiguraron el rol y las funciones del Estado, incrementaron la valoración de la cogestión público-privada y generaron nuevas demandas de participación democrática. Aunque existe abundante literatura y recomendaciones de organismos multinacionales que promueven formas de GC, participativa y multinivel, la investigación empírica sobre los alcances de las interacciones entre actores públicos y privados, así como las limitaciones y aprendizajes de estas experiencias, sigue siendo limitada (Wang et al., 2018). Este trabajo contribuye a subsanar dicho vacío en el conocimiento empírico sobre prácticas de GC.

La GC representa un compromiso en el cual uno o más agentes gubernamentales involucran de manera directa a otras partes interesadas en un proceso colectivo de toma de decisiones. Este proceso, formal, deliberativo y orientado al consenso, busca formular o implementar políticas públicas, además de gestionar programas y recursos (Ansell y Gash, 2008).

El concepto enfatiza la capacidad de múltiples partes para abordar problemas complejos en la formulación de políticas y la prestación de servicios (Qi y Ran, 2023), así como para diseñar estrategias ante nuevos desafíos políticos (Ansell y Torfing, 2017). El carácter colaborativo del proceso incluye un componente normativo basado en la teoría de gobernanza colaborativa, que considera la participación como un medio para garantizar la transparencia y la responsabilidad en los servicios públicos (Osborne y Strokosch, 2022; Osborne, 2010; Sorensen y Torfing, 2018).

La colaboración entre actores ocurre en diversos niveles —internacional, nacional, regional y local— durante las etapas de diseño y provisión de bienes y servicios, transformándose así en una gobernanza multinivel (Bache et al, 2016). Aunque esta categoría analítica surgió inicialmente para analizar las relaciones interinstitucionales y territoriales en el proceso de integración de la Unión Europea, su uso se ha ampliado para describir las interacciones entre actores situados en distintas escalas de intervención, enfocadas en el diseño y gestión de proyectos, programas o políticas que abordan problemas complejos (Klijn y Koppenjan, 2016).

Este artículo profundiza en el análisis de una experiencia innovadora de GC multinivel en Chile: el Pacto por la Sostenibilidad y la Inclusión de la Región de Los Lagos (PSI o Pacto). Este caso enriquece el estudio teórico y empírico de la GC multinivel al examinar un proceso innovador que involucró a más de 200 organizaciones e instituciones públicas y privadas para definir desafíos y compromisos compartidos en favor de la sostenibilidad e inclusión regional.

La investigación confirma que el liderazgo político innovador, el alto interés de organizaciones regionales en participar en discusiones sustantivas sobre el desarrollo y la legitimidad y profesionalización del proceso deliberativo son factores clave para la emergencia y desarrollo de procesos de GC.

La innovación en este proceso se relaciona con la concepción y estructuración de nuevas ideas dirigidas a alcanzar objetivos individuales o colectivos, organizacionales o sociales, lo que implica también recorrer nuevos caminos hacia estos objetivos (Chica y Salazar, 2021). Este estudio analiza el carácter innovador de la experiencia colaborativa en el contexto de un proceso de descentralización limitado, marcado por la transferencia de nuevas facultades e instrumentos para la gestión regional.

Enfoque y Métodos

El Pacto impulsado en la Región de Los Lagos se analiza desde un enfoque de estudio de caso, representativo de los principios y con-

diciones de experiencias de GC. Este enfoque permite comprender de manera exhaustiva un proceso y el rol de los actores involucrados (George y Bennett, 2005; Gerring, 2017). Como estrategia metodológica, se utiliza la investigación acción participativa, un enfoque que involucra a investigadores y participantes en un trabajo conjunto y colaborativo para responder a una problemática específica (Kendon et al, 2007; McIntyre, 2008). Parte del equipo de investigación incluye académicos y profesionales que participaron en la dirección y apoyo metodológico del Pacto.

La investigación abarcó la sistematización y análisis del material empleado durante el proceso del Pacto, así como la realización de diez entrevistas en profundidad con actores del Pacto: cuatro presidentes de las mesas de cada sector productivo y seis secretarios técnicos que brindaron apoyo profesional. Estas entrevistas se enfocaron en conocer la percepción de los participantes sobre su experiencia en el Pacto, evaluar el rol de los servicios públicos y actores privados e identificar los principales desafíos de la colaboración público-privada.

Los resultados presentados derivan de un amplio proceso de discusión y deliberación que convocó a asociaciones empresariales, dirigentes sindicales, organizaciones no gubernamentales, gobiernos locales, instituciones de educación superior y servicios públicos. Estas partes analizaron los desafíos y compromisos relacionados con el desarrollo sostenible e inclusivo de la Región de Los Lagos.

La metodología incluyó la constitución de ocho mesas de trabajo, que agruparon a sectores productivos clave para la región: agricultura, ganadería, silvicultura, salmonicultura, mitilicultura, construcción, turismo y marítimo-portuario. El Gobierno Regional encargó a la Universidad de Los Lagos la conducción metodológica del proceso, que también contó con el apoyo de la Agencia Nacional de Investigación Científica Aplicada de Australia (CSIRO, por su acrónimo en inglés).

Las Mesas fueron coordinadas por especialistas en cada área, con el apoyo de un facilitador metodológico y acompañamiento técnico-científico de CSIRO-Chile. Se planificaron siete jornadas de trabajo para cada Mesa, organizadas en dos fases. La primera fase consistió en identificar brechas o nudos críticos y se desarrolló en cuatro jornadas, cada una centrada en los ámbitos de sostenibilidad e inclusión contemplados en el Pacto.

La segunda fase, con tres jornadas, se enfocó en definir los desafíos que enfrentan las actividades productivas regionales y los compromisos necesarios para avanzar y cumplir los acuerdos establecidos. Entre las reuniones de la primera fase, el coordinador técnico de cada Mesa, con el apoyo de CSIRO-Chile, realizó un trabajo de gabinete para evaluar la información discutida y los acuerdos alcanzados.

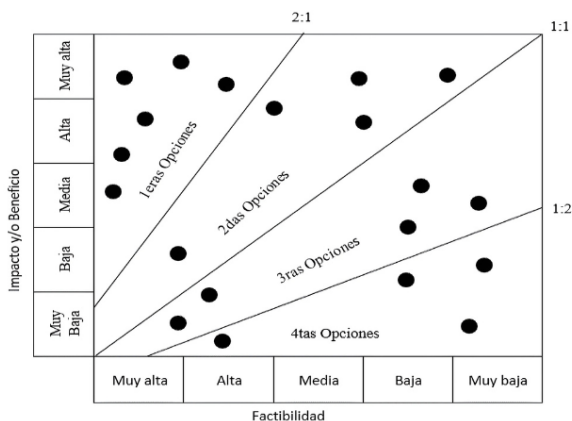
Al finalizar el trabajo de las Mesas, CSIRO-Chile analizó los compromisos con el objetivo de evaluar su factibilidad y beneficios potenciales (Bravo y Asencio, 2023). Este análisis incluyó 119 entrevistas con expertos sectoriales propuestos, quienes representaron a 91 organizaciones públicas y privadas. Las entrevistas siguieron una pauta que evaluaba cada compromiso en una escala de cinco niveles —muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto— con base en tres factores principales:

- **Beneficio potencial:** Relacionado con el impacto del compromiso en el crecimiento económico responsable, el bienestar social y la protección ambiental.
- **Costo:** Vinculado a los recursos financieros, humanos y materiales requeridos para implementar el compromiso.
- **Probabilidad de logro o éxito:** Basada en el nivel de consenso y voluntad de las partes, la existencia de barreras normativas y organizacionales, y la posibilidad de efectos indeseados, entre otros factores.

Además, los expertos evaluaron el nivel de confianza en sus respuestas. A partir de las puntuaciones asignadas a beneficio y factibilidad, los compromisos se clasificaron en cuatro grupos de prioridad (Figura 1). Las opciones en los primeros dos grupos fueron consideradas viables, ya que presentaban un beneficio y una probabilidad de materialización relativamente altos en relación con su costo.

Por el contrario, las opciones de los últimos dos grupos se calificaron como inviables, según el conocimiento experto sobre el compromiso evaluado y la redacción propuesta (Bravo y Asencio, 2023).

Figura 1. Matriz de análisis de factibilidad y potencial beneficio de los compromisos



Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes y Contexto

La Descentralización

La experiencia del Pacto debe comprenderse como una iniciativa enmarcada en un contexto temporal y político definido por la trayectoria de descentralización en Chile. La descentralización se entiende como una forma de gestión pública que busca optimizar el funcionamiento del Estado mediante la delegación de autoridad, atribuciones, funciones y recursos a unidades subnacionales, promoviendo un mayor empoderamiento de los actores territoriales en su propio desarrollo (Büchs, 2009). Estos actores incluyen instituciones estatales, organizaciones no gubernamentales (ONG), cooperativas, asociaciones e instancias público-privadas (Ouedraogo, 2003).

Chile ha avanzado gradualmente en la descentralización, destacándose hitos como la Ley Orgánica Constitucional de Gobiernos Regionales y Comunales, así como la elección directa de alcaldes, concejales y consejeros regionales (Eaton, 2004; Mardones, 2008). Entre los últimos avances relevantes se encuentran dos hitos principales.

El primero es la promulgación de la Ley sobre Fortalecimiento de la Regionalización (2019), que implicó la transferencia de competencias del gobierno central a los gobiernos regionales en áreas como ordenamiento territorial, desarrollo social y humano, transporte y conectividad, y fomento productivo, entre otras.

El segundo es la creación y elección directa de la figura del gobernador regional, lo que ha fortalecido la autonomía de los gobiernos regionales y su capacidad para diseñar políticas públicas adaptadas a las necesidades territoriales. Según esta normativa, el gobernador regional, con la aprobación del Consejo Regional, puede solicitar al presidente de la República la transferencia de competencias específicas.

La nueva legislación eliminó la figura del intendente regional, aunque mantiene la representación presidencial a través de los delegados presidenciales regionales. Estos delegados ejercen las funciones y atribuciones del presidente de la República en la región, mientras que la administración superior queda a cargo de los gobiernos regionales, cuyo objetivo es promover el desarrollo social, cultural y económico del territorio. El gobierno regional se compone de un gobernador regional y su respectivo consejo regional.

Durante las últimas tres décadas, Chile ha registrado avances graduales en descentralización política y administrativa, aunque los progresos en descentralización fiscal son aún insuficientes. Persisten limitaciones como la falta de coordinación entre actores a nivel territorial y la ausencia de participación y formación ciudadana para integrar a la sociedad en los procesos de descentralización. Además, se ha señalado que la reforma fue concebida principalmente como un proceso tutelado —más orientado hacia la autonomía y democratización que al fortalecimiento de relaciones intergubernamentales— (Opazo, 2020; Montecinos, 2020).

Gobernanza Colaborativa Para la Sostenibilidad

El creciente interés por estudiar nuevas formas de gobernanza tiene sus raíces en el renovado papel del Estado en las sociedades contemporáneas. Desde el ámbito de la administración pública, durante las últimas dos décadas se ha promovido la cooperación entre actores públicos y privados para generar GC (Ansell y Gash, 2008; Bianchi et al, 2021; Osbor-

ne, 2010). Estos esfuerzos se materializan en procesos y estructuras de toma de decisiones y gestión de políticas públicas que reúnen a las partes interesadas de los sectores público y privado para cumplir un propósito público (Emerson et al, 2012; Waardenburg et al, 2020) y alcanzar lo que se denomina la ventaja colaborativa (Doberstein, 2016).

Para que una GC sea de calidad, es fundamental que los ciudadanos y las organizaciones participantes elaboren y consensuen normas que garanticen que los análisis, argumentaciones y propuestas respeten las reglas institucionales y democráticas, y se ajusten a los requisitos de racionalidad (Aguilar, 2024).

Cuando el concepto de gobernanza se acota al ámbito de la sostenibilidad ambiental, como ocurre en el mandato asumido por el PSI analizado en este estudio, abarca las instituciones formales e informales, políticas, normas y prácticas que condicionan la interacción entre los seres humanos y el medio ambiente en todos los niveles de la organización social (Hendricks et al, 2009). Este enfoque refleja nuevas formas de regulación que trascienden la actividad estatal tradicional, incorporando mecanismos de autorregulación de actores sociales y la cooperación y coordinación público-privada para abordar problemas ambientales.

Asimismo, promueve nuevas formas de política en todos los niveles (Biermann et al, 2009). La gobernanza para la sostenibilidad incluye procesos regulatorios, mecanismos y organizaciones mediante los cuales actores sociales y políticos influyen en acciones y resultados (Lemos y Agrawal, 2006).

Aunque la literatura sobre GC ha crecido y se ha diversificado, persisten brechas de conocimiento, particularmente en estudios empíricos. Según Waardenburg et al. (2020), tres desafíos clave derivan de esta carencia: entender los aspectos sustantivos de los problemas abordados por la colaboración público-privada, profundizar en los desafíos de los procesos colaborativos y analizar con mayor detalle la rendición multirelacional de cuentas. El presente estudio contribuye a llenar las dos primeras brechas identificadas, proporcionando un análisis empírico asociado a la GC.

Gobernanza Colaborativa y Liderazgo para el Fortalecimiento de la Descentralización

La descentralización tiende a ser más efectiva cuando existe voluntad política del nivel central para delegar atribuciones y recursos, permitiendo que los gobiernos subnacionales tomen decisiones sobre estas nuevas competencias. Sin embargo, su éxito también depende de la capacidad de los territorios subnacionales para apropiarse de dichas delegaciones y generar prácticas descentralizadoras (Cole, 2004; Falletti, 2005; John y Chathukulam, 2003; Mosca, 2006).

El fundamento de la descentralización radica en las capacidades de los gobiernos subnacionales (Willis et al., 1999). Estas capacidades se reflejan en diversas áreas: liderazgo efectivo para conducir procesos de descentralización; disponibilidad de capital humano calificado para gestionar recursos públicos; promoción y funcionamiento de espacios asociativos —como comisiones, corporaciones e instancias público-privadas— para tomar decisiones vinculantes; gestión financiera y presupuestaria eficiente; cooperación multinivel en la implementación de políticas públicas; y prácticas de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública (Willis et al., 1999).

Un elemento clave de las capacidades subnacionales es la colaboración y coordinación entre distintos niveles de gobierno y la sociedad civil. La colaboración interinstitucional resulta imprescindible, dada la complejidad de los problemas públicos, lo que requiere fortalecer áreas de cooperación (Bontenbal, 2009; Opong, 2008). Así, la capacidad de los gobiernos subnacionales para llevar a cabo sus iniciativas depende de redes de apoyo público construidas mediante espacios de coordinación y colaboración entre actores e instituciones (Kumorotomo, 2010). No obstante, uno de los mayores desafíos en los procesos de descentralización es la falta de coordinación entre los actores involucrados, lo que a menudo impide establecer vínculos efectivos entre los niveles locales e intergubernamentales (Smoke, 2003).

El esfuerzo colaborativo también implica riesgos. Chia y Torre (2020) advierten que los procesos de GC en los territorios pueden ser complejos y estar marcados por relaciones asimétricas, conflictos y oposiciones. Además, estos procesos enfrentan obstáculos, y su éxito depende de ciertas condiciones previas, como la aceptación de las reglas

del juego por parte de los actores, quienes, en algunos casos, pueden optar por retirarse o no participar activamente en las negociaciones.

Otra capacidad subnacional clave es la capacidad social de los territorios para absorber los traspasos de competencias y aprovechar los espacios de decisión (Boisier, 2004). La transferencia de poder a las regiones puede volverse antidemocrática si no existe en estas un receptor socialmente adecuado (Ward et al., 2010). En cualquier proceso de descentralización, el rol de los territorios y regiones resulta fundamental, especialmente cuando estas han logrado construir un tejido social que favorezca mejores condiciones para la descentralización y el desarrollo regional (Debuyst, 2009).

En este contexto, la descentralización puede abrir nuevos espacios para incrementar la interacción entre agencias del Estado, líderes tradicionales y comunidades (Maconachie et al., 2009). A medida que los actores e instituciones encuentran espacios para asociarse y empoderarse, se fortalecen las tareas públicas. La participación de actores y organizaciones puede, además, construir puentes entre instituciones tradicionales y modernas, así como entre acciones políticas formales e informales (Heilnet y Zimmermann, 2010).

Asimismo, el papel de la sociedad civil y el desarrollo de la asociatividad contribuyen al diseño e implementación de políticas y planes, además de cofinanciar iniciativas o proyectos (John y Chathukulam, 2003). Sin embargo, los críticos de la descentralización en Chile argumentan que la falta de organizaciones intermedias para fomentar la participación ciudadana en los territorios representa un obstáculo significativo para implementar acciones descentralizadoras.

Por otro lado, existe una relación estrecha entre los procesos descentralizadores y la capacidad de liderazgo. Los gobiernos subnacionales descentralizados constituyen una base para desarrollar liderazgos a nivel territorial, indispensables para promover procesos descentralizados. El liderazgo permite catalizar y movilizar el poder hacia acciones colectivas que enfrenten los desafíos del desarrollo subnacional (Kauzya, 2007). Este liderazgo puede ser ejercido por personas naturales que ocupen roles formales en la institucionalidad pública regional, como autoridades, líderes o actores locales. También puede provenir de organizaciones so-

ciales y privadas, incluidas ONG, organizaciones funcionales y otras entidades similares (Hagberg, 2004).

Además, el liderazgo puede conceptualizarse como un conjunto de actividades donde líderes nacionales, regionales y locales —provenientes del sector público, privado o la sociedad civil— participan en el ejercicio del poder para el desarrollo territorial (Oppong, 2008). Por lo tanto, el éxito de los procesos de descentralización también depende de liderazgos efectivos en los niveles regional y local.

Finalmente, muchos problemas sociales y públicos requieren algún grado de colaboración para encontrar soluciones. La acción colectiva dentro de un territorio se ve obstaculizada cuando el capital social es bajo y la capacidad para desarrollarlo es débil o inexistente (Anderson, 2000). El capital social puede analizarse desde diversas perspectivas, como los niveles de confianza entre actores e instituciones, la existencia de redes sociales amplias, los vínculos intersectoriales y la cooperación y colaboración entre actores (Freitag, 2006).

Según Putnam et al. (1993), las diferencias en capital social pueden influir y condicionar los procesos de descentralización, dependiendo de la trayectoria histórica de los territorios. Los gobiernos pueden contribuir a la construcción de capital social, pero esto requiere crear nuevos espacios de encuentro para los actores, así como desarrollar métodos innovadores de participación que fomenten el empoderamiento y fortalezcan este recurso clave (O'Dwyer, 2006).

El Pacto por la Sostenibilidad e Inclusión

Alcance y Proceso del Trabajo

El Pacto fue una iniciativa impulsada por el Gobierno Regional de Los Lagos en 2022, bajo el liderazgo del Gobernador Regional. En Chile, los Gobiernos Regionales atraviesan una etapa de transición marcada por la implementación de la nueva institucionalidad y las atribuciones conferidas por la Ley 20.990, enmarcadas en un renovado esquema de competencias.

Aunque esta ley representó un hito en el proceso de descentralización, en los últimos dos años algunos casos de corrupción y deficiencias en el control de las transferencias de recursos regionales a corporaciones y fundaciones han generado desconfianza. Este contexto ha llevado a las autoridades centrales —tanto ejecutivas como legislativas— a posponer el debate sobre nuevas transferencias de atribuciones a las regiones. En este escenario de incertidumbre y exploración de nuevas formas de gestión, surgió la iniciativa del PSI.

El propósito del Pacto fue convocar a un amplio espectro de actores económicos y sociales para acordar desafíos y compromisos que favorecieran la sostenibilidad e inclusión en la Región de Los Lagos. El Gobernador Regional anunció la iniciativa en mayo de 2022, destacando:

“La gente quiere, sin duda, tener actividades productivas, de las cuales sentirse orgullosos; porque hacen bien la pega, tienen los máximos estándares de sostenibilidad, porque miran el futuro protegiendo a las nuevas generaciones, porque no podemos seguir maltratando los recursos naturales; y hay formas de hacer eso. Hay países que lo han logrado y hacia allá tiene que avanzar cada sector productivo” (El Heraldo Austral, 2022).

Una convocatoria amplia fue realizada para asegurar la participación de los principales actores regionales. Formalmente, el Pacto comenzó en mayo de 2022 y, desde sus inicios, se planteó como un ejercicio de nueva GC. Según Ansell y Gash (2008), se define a partir de seis criterios restrictivos: i) el foro debe ser iniciado por agencias públicas o instituciones; ii) los participantes deben incluir actores no estatales; iii) los participantes deben involucrarse directamente en la toma de decisiones y no limitarse a ser “consultados” por las agencias públicas; iv) el foro debe estar formalmente organizado y reunirse colectivamente; v) debe buscar la toma de decisiones por consenso, incluso si este no se logra en la práctica; y vi) debe enfocarse en la política pública o la gestión pública. Todas estas características se cumplen en el caso analizado.

Una característica distintiva del Pacto fue su naturaleza voluntaria, dado que la autoridad política regional carece de instrumentos legales para obligar a los actores invitados a participar en el proceso.

El Pacto identificó brechas, desafíos y estableció compromisos a través de un proceso voluntario y deliberativo (Figura 2). Las brechas o nudos críticos se definieron como áreas rezagadas o con déficits don-

de resulta prioritario intervenir para alcanzar un desarrollo sostenible e inclusivo. Los desafíos representaron objetivos fundamentales que la industria debía impulsar en materia de sostenibilidad e inclusión, estructurándose como grandes áreas de trabajo sobre temas prioritarios que requieren acciones específicas. Por su parte, los compromisos constituyeron acciones concretas necesarias, suficientes y viables para cumplir con cada desafío en un horizonte temporal determinado.

Para facilitar el trabajo en las Mesas, se diseñó un marco orientador que establecía desafíos transversales relacionados con la sostenibilidad y equidad en la Región de Los Lagos. Este marco sirvió como contexto y guía para definir los desafíos y compromisos sectoriales. A partir de una revisión analítica de bibliografía secundaria, los instrumentos de planificación regional y el programa de gobierno del Gobernador Regional, se establecieron cinco directrices rectoras del proceso:

- Competitividad sistémica, enfocada en mejorar infraestructura, servicios de apoyo y productividad de las actividades económicas.
- Conocimiento e innovación, como motor de transformación de los sectores productivos, con medidas que mitiguen los impactos del cambio climático y aprovechen las oportunidades de adaptación.
- Nueva gobernanza regional para la sostenibilidad, basada en la cooperación público-privada, académica y social, considerando la identidad y las particularidades de los territorios.
- Economía regional diversificada, orientada a agregar valor en cada sector productivo mediante encadenamientos virtuosos.
- Incorporación de la economía circular, adoptada por los sectores productivos para mejorar procesos y generar nuevos emprendimientos verdes.

La convocatoria obtuvo una respuesta favorable por parte de los actores invitados. Entre junio y diciembre de 2022, participaron 227 organizaciones en las sesiones de las Mesas. El 38,4 % correspondió a asociaciones gremiales y empresas, mientras que el 34,9 % fueron servicios públicos. El resto de las organizaciones incluyó organizaciones no gubernamentales,

sindicatos e instituciones académicas. Los sectores con mayor participación en las reuniones de trabajo fueron turismo (42 organizaciones) y salmonicultura (33 organizaciones). El promedio de asistentes por sesión fue de 15,6, destacando las Mesas de turismo con un promedio de 21,2 asistentes y las de salmonicultura con 18 asistentes (Tabla 1).

El trabajo del PSI abarcó un período de 18 meses, desde la planificación hasta la definición de compromisos (Figura 3). Las jornadas de trabajo de las Mesas tenían una duración aproximada de 2 horas y 30 minutos y seguían una estructura general que incluía: i) una apertura a cargo del coordinador técnico de la Mesa, quien presentaba la situación actual o estado del arte sobre la temática de la jornada; ii) una conversación guiada por el facilitador metodológico; iii) trabajo en grupos temáticos, utilizando materiales y herramientas para la visualización compartida de ideas (metaplanes, café mundial, Jamboard, Mentimeter, Miró, formularios de Google, entre otros); iv) un cierre con la síntesis y retroalimentación a cargo del coordinador técnico, quien destacaba los resultados obtenidos e introducía la temática de la siguiente jornada.

Una vez finalizado el trabajo de las Mesas, CSIRO-Chile analizó los compromisos con el objetivo de evaluar su factibilidad y beneficios potenciales, generando insumos para su perfeccionamiento y priorización. Para ello, se realizaron entrevistas con expertos sectoriales, quienes evaluaron el beneficio potencial de cada compromiso, los costos estimados en la etapa de idea y la probabilidad de logro, considerando el nivel de consenso y voluntad de las partes. Además, se examinaron barreras normativas y/u organizacionales y posibles efectos indeseados (Bravo et al., 2022).

Tras la evaluación de factibilidad y beneficios potenciales, los resultados fueron enviados a los coordinadores de las Mesas, quienes realizaron ajustes finales en la redacción de los compromisos. Finalmente, los documentos fueron remitidos al Gobierno Regional y a los actores y organizaciones que participaron en las Mesas de trabajo.

Figura 2. Macroproceso deliberativo del Pacto por la sostenibilidad e Inclusión



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Organizaciones participantes y asistencias en las Mesas del trabajo del PSI

Sector productivo	Nº de jornadas	Nº de Organizaciones Representadas	Nº de asistentes	Media de asistentes	Nº Brechas	Nº Desafíos	Nº Compromisos
Ganadería	7	29	124	17,7	77	16	40
Agricultura	7	25	110	16	106	13	50
Construcción	7	23	83	11,7	99	14	25
Turismo	7	42	150	21,2	90	8	43
Salmonicultura	8	33	144	18	69	9	45
Mitilicultura	7	28	93	13,1	61	10	37
Silvicultura	7	16	78	11,1	39	8	14
Marítima Portuaria	7	31	107	15,3	74	10	34
Total	57	227	889	15,6	615	88	288

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Fases y metodología del Pacto



Fuente: Elaboración propia.

Los Resultados del Proceso del Pacto

El trabajo de las Mesas identificó un total de 615 brechas, 88 desafíos y 288 compromisos. El sector agrícola presentó el mayor número de brechas (106) y asumió la mayor cantidad de compromisos (50), mientras que el sector silvícola identificó el menor número de brechas (39) y compromisos (25) (Tabla 1). Para facilitar su análisis, las brechas, desafíos y compromisos se agruparon en seis macro áreas que reflejan las principales preocupaciones de los sectores: i) sustentabilidad y cambio climático; ii) innovación, tecnología y capital humano; iii) inclusión, equidad y trabajo digno; iv) colaboración, asociatividad y participación; v) fomento productivo y valor agregado; y vi) vinculación y responsabilidad con el territorio.

La mayor cantidad de brechas, desafíos y compromisos correspondió a temas relacionados con sustentabilidad y cambio climático y fomento productivo.

Un 41,6 % de las brechas identificadas se asoció con déficits en fomento productivo, seguido por sustentabilidad y cambio climático (32,8 %). Estas áreas también concentran la mayor cantidad de desafíos y compromisos. Por otro lado, vinculación y responsabilidad con el territorio registró la menor cantidad de brechas (8,7 %). Dos sectores pro-

ductivos, salmonicultura y marítimo-portuario, concentraron la mayoría de las brechas relacionadas con sustentabilidad y cambio climático (Tabla 3). Es relevante destacar que el sector turístico, caracterizado por la falta de asociaciones gremiales fuertes y una alta atomización de empresas y organizaciones, registró la mayor cantidad de brechas en colaboración, asociatividad y participación (14,5 %).

Los desafíos identificados por las Mesas (Tabla 4) muestran una distribución similar: fomento productivo (39,8 %) y sustentabilidad y cambio climático (35,2 %) concentran la mayor cantidad. Por otro lado, los desafíos relacionados con vinculación y responsabilidad con el territorio fueron los menos frecuentes (10,2 %). Al desglosar los sectores productivos, construcción, salmonicultura y marítimo-portuario concentraron el mayor número de desafíos en sustentabilidad y cambio climático.

Respecto a los compromisos asumidos, el eje temático de fomento productivo reunió el 52,8 % (152 compromisos), seguido por sustentabilidad y cambio climático con el 33,7 % (97 compromisos), e innovación, conocimiento y capital humano con el 28,5 % (82 compromisos). Al analizar los sectores productivos, salmonicultura y marítimo-portuario fueron los únicos en los que los compromisos relacionados con sustentabilidad y cambio climático superaron a los de fomento productivo (Tabla 5). Además, el sector agrícola destacó al registrar la mayor cantidad de compromisos en innovación, conocimiento y capital humano (27 %).

Un ejemplo ilustra el proceso deliberativo llevado a cabo por los actores participantes en el Pacto. En la Mesa del sector salmonicultura se identificaron 69 brechas, 9 desafíos y 45 compromisos. Las brechas fueron agrupadas por afinidad y similitud de los problemas detectados, dando lugar a categorías que posteriormente se tradujeron en desafíos. Por ejemplo, un grupo de siete brechas relacionadas con los impactos ambientales de la industria en el entorno se incluyó en la categoría “Biodiversidad y cuerpos de agua”. Esta categoría derivó en el desafío: “Desarrollar iniciativas para la prevención y/o mitigación de los efectos de la industria del salmón en la biodiversidad y cuerpos de agua, difundiendo resultados de manera transparente”.

Finalmente, este desafío se transformó en seis compromisos, uno de los cuales fue: “Consensuar criterios asociados a las capacidades de

los ecosistemas acuáticos regionales para posteriormente aplicarlos en la búsqueda de un mejor manejo de los cuerpos de agua dulce y borde costero, por medio de instancias de trabajo interinstitucionales” (Tabla 6). Este proceso de discusión y acuerdos reflejó el arduo trabajo de GC llevado adelante por los principales actores del territorio.

A los compromisos definidos en las Mesas de trabajo se les asignaron responsables para garantizar su cumplimiento. Este procedimiento se realizó mediante un proceso deliberativo, en el que los actores participantes determinaron las instituciones garantes de la ejecución y monitoreo de los compromisos. Los servicios públicos fueron los principales responsables, asumiendo el 55,6 % de los compromisos; mientras que el sector privado se comprometió con más de un cuarto de los compromisos establecidos (28,5 %).

En la actualidad, se está desarrollando una segunda fase del Pacto mediante un proyecto financiado por el Gobierno Regional, con una duración de 18 meses y cuya finalización está programada para mediados de 2025. Este proyecto tiene como objetivo dar continuidad al trabajo de las Mesas, institucionalizando su labor en estructuras más permanentes, facilitando el diálogo entre los sectores productivos y los servicios públicos en los niveles nacional, regional y local, y cogestionando proyectos y programas que permitan materializar los compromisos asumidos en el Pacto (Figura 4).

Además, se propone escalar la relación del Pacto hacia experiencias internacionales exitosas en desarrollo regional sostenible e inclusivo y territorializar los compromisos en el nivel comunal, incorporando la adhesión y la cogestión de soluciones por parte de actores locales.

Un aspecto relevante de la experiencia del Pacto ha sido el aprendizaje adquirido por todos los actores involucrados sobre el carácter multinivel de las iniciativas de GC. En esta segunda fase, orientada a la implementación de los compromisos, la escala regional de intervención enfrenta ciertas limitaciones (van Straalen y Witte, 2018). Muchos compromisos implican cambios normativos —legales y reglamentarios— que requieren la aprobación de servicios públicos y diálogo sectorial a nivel nacional. Otros compromisos dependen de instrumentos de apoyo financiero también gestionados desde el nivel nacional.

Por otro lado, es necesario avanzar en acciones específicas en el ámbito comunal que permitan concretar los compromisos del proyec-

to, lo cual demanda una coordinación más estrecha con los municipios. Finalmente, la búsqueda de experiencias exitosas —y el análisis de casos fallidos— en proyectos colaborativos público-privados de otros países y regiones puede ofrecer al Pacto evidencia útil para la toma de decisiones durante esta fase de implementación.

Tabla 2. Brechas, desafíos y compromisos según macro áreas de sostenibilidad

Sector Productivo	Brechas		Desafíos		Compromisos	
	N	%	N	%	N	%
Sustentabilidad y Cambio Climático	203	32,8%	31	35,2%	97	33,7%
Innovación, tecnología y capital humano	142	23,0%	20	22,7%	82	28,5%
Inclusión, equidad y trabajo digno	70	11,3%	15	17,0%	45	15,6%
Colaboración, asociatividad y participación	72	11,7%	16	18,2%	49	17,0%
Fomento productivo	257	41,6%	35	39,8%	152	52,8%
Vinculación y responsabilidad con el territorio	54	8,7%	9	10,2%	34	11,8%

Fuente: Elaboración propia.

Nota. El total de brechas, desafíos y compromisos, pueden estar en más de una categoría. Por tal motivo, los totales de la tabla 2 no coinciden con los de la Tabla 1.

Tabla 3. Brechas por macro áreas de sustentabilidad e inclusión

Sector Productivo	Sustentabilidad y Cambio Climático	Innovación, conocimiento y capital humano	Inclusión, equidad y trabajo digno	Colaboración, asociatividad y participación	Fomento productivo	Vinculación y responsabilidad con el territorio
Ganadería	17	32	8	4	38	4
Agricultura	40	23	8	11	46	14
Construcción	31	27	19	12	34	9
Turismo	26	8	4	16	48	8
Salmonicultura	28	16	10	9	23	7
Mitilicultura	16	17	4	4	30	5
Silvicultura	13	6	4	7	17	3
Marítima Portuaria	32	13	13	9	21	4
Total	203	142	70	72	257	54

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Desafíos por macro áreas de sustentabilidad e inclusión

Sector Productivo	Sustentabilidad y Cambio Climático	Innovación, conocimiento y capital humano	Inclusión, equidad y trabajo digno	Colaboración, asociatividad y participación	Fomento productivo	Vinculación y responsabilidad con el territorio
Ganadería	4	3	2	2	8	1
Agricultura	5	2	2	1	6	1
Construcción	5	6	3	2	4	1
Turismo	3	1	2	3	3	1
Salmonicultura	4	1	2	2	1	1
Mitilicultura	4	3	1	2	6	1
Silvicultura	3	2	1	2	4	2
Marítima Portuaria	3	2	2	2	3	1
Total	31	20	15	16	35	9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Compromisos por macro áreas de sustentabilidad e inclusión

Sector Productivo	Sustentabilidad y Cambio Climático	Innovación, conocimiento y capital humano	Inclusión, equidad y trabajo digno	Colaboración, asociatividad y participación	Fomento productivo	Vinculación y responsabilidad con el territorio
Ganadería	10	16	3	6	24	2
Agricultura	13	20	5	5	25	6
Construcción	7	9	6	6	10	2
Turismo	11	4	7	5	31	7
Salmonicultura	21	11	16	12	18	7
Mitilicultura	13	13	3	6	23	2
Silvicultura	7	2	1	2	10	3
Marítima Portuaria	15	7	4	7	11	5
Total	97	82	45	49	152	34

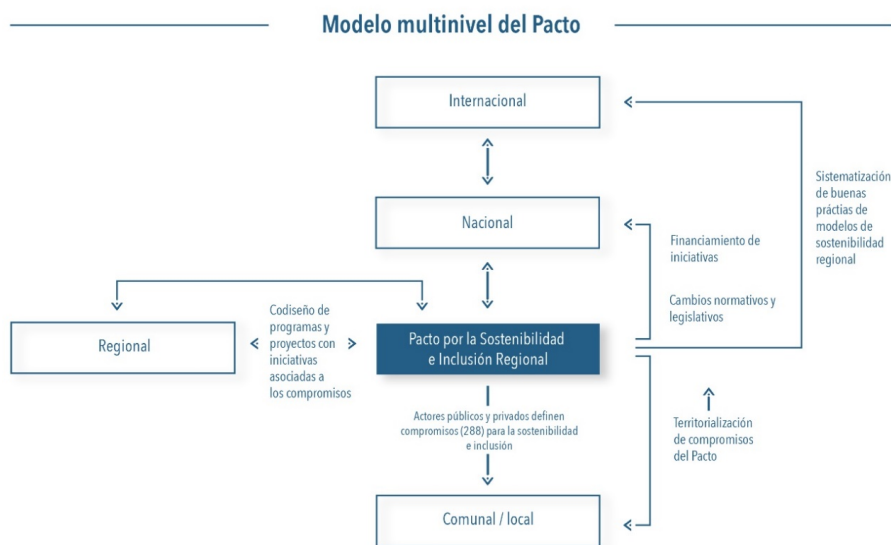
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Transformación de Brechas en Desafíos y Compromisos: un ejemplo de Mesa de Salmonicultura

Brechas	Categorización	Desafío	Compromiso
1.- Pocas empresas medianas y pequeñas no realizan gestión de residuos y economía circular.	Biodiversidad y cuerpos de agua.	Desarrollar iniciativas para la prevención y/o mitigación de los efectos de la industria del Salmon en la biodiversidad y cuerpos de agua, difundiendo resultados de manera transparente	1.- Generar las instancias y formas de concreción para la gestión integrada de residuos por parte de los usuarios del borde costero
2.- No existe gestión de residuos integrado de usuarios del borde costero (salmonicultura, mitilicultura, turismo, sector naviero).			2.- Renovar mecanismos de financiamiento para el desarrollo de I+D+i y fomento productivo que permita identificar, caracterizar e incentivar el uso de los residuos en acciones de economía circular.
3.- No existe apertura del estado para regularizar e implementar nuevos vertederos en la región, ya sea en terrenos de privados o fiscales.			3.- Desarrollar un plan de emergencia ante eventos de mortalidades masivas que involucre el destino final de la mortalidad
4.- Escasa utilización de I+D para identificar, caracterizar y utilizar los residuos inorgánicos de la salmonicultura en acciones de economía circular.			4.- Consensuar criterios asociados a las capacidades de los ecosistemas acuáticos regionales para posteriormente aplicarlos en la búsqueda de un mejor manejo de los cuerpos de agua dulce y borde costero, por medio de instancias de trabajo interinstitucionales.
5.- Poca apertura del estado a evaluar e implementar soluciones tecnológicas innovadoras disponibles actualmente en el mercado para el manejo de residuos en los centros de cultivo principalmente.			5.- Levantamiento de la información disponible sobre biodiversidad terrestre y dulceacuícola cercana a las pisciculturas.
6.- No existen estudios de capacidad de carga a nivel de asociación de concesiones de salmones o barrios.			6.- Establecer mecanismos de comunicación eficientes por parte de las autoridades pertinentes para denunciar situaciones de emergencia ambientales y sanitarias, dotando de instrumentos técnicos necesarios para realizarla.
7.- No existe apertura del estado a buscar solución ante eventos de mortalidades masivas que superen los medios disponibles.			

Fuente: *Elaboración propia.*

Figura 4. Modelo multinivel del Pacto



Fuente: Elaboración propia.

Aprendizajes del proceso

El proceso deliberativo llevado a cabo en el Pacto generó una serie de aprendizajes significativos. En primer lugar, se identificaron condiciones favorables para desarrollar nuevas formas de relación público-privada. Los actores convocados valoraron positivamente el proceso, lo que se reflejó en su permanencia a lo largo de dos años y en la adhesión final a los compromisos establecidos en cada Mesa. Este interés y compromiso destacó la oportunidad de fomentar procesos deliberativos de GC en los espacios regionales.

En segundo lugar, la emergencia de liderazgos democráticos como resultado de la elección popular de gobernadores y los avances, aunque limitados, en descentralización representaron una oportunidad clave para el surgimiento y desarrollo del Pacto.

Un tercer factor facilitador fue el acompañamiento de académicos y profesionales, cuyo liderazgo en las discusiones permitió una conducción

adecuada del proceso. Este apoyo se vio favorecido por el alto prestigio y legitimidad que tienen las universidades en el país, reconocidas en encuestas de opinión pública como instituciones confiables y respetadas. Este prestigio posiciona a las universidades como posibles articuladoras en procesos de deliberación con actores regionales.

Sin embargo, el proceso también enfrentó barreras. La necesidad de abordar múltiples dimensiones del desarrollo sostenible, combinada con la naturaleza voluntaria de la asistencia, limitó el tiempo disponible para discutir temas urgentes de los sectores productivos. Para enfrentar esta dificultad, tanto el coordinador técnico de la Mesa como el facilitador metodológico debieron orientar las discusiones hacia las temáticas más relevantes y alineadas con la agenda del Pacto. Esta priorización permitió ajustar las discusiones a los plazos establecidos en el cronograma, garantizando así la viabilidad del proceso deliberativo.

Una segunda barrera identificada en el proceso del Pacto fue la metodología de trabajo de las Mesas. Aunque se planificó una metodología estandarizada para todos los sectores productivos participantes, las dinámicas y características específicas de cada sector hicieron evidente, desde etapas tempranas, la necesidad de flexibilizar la planificación y adaptar las herramientas metodológicas. En sectores con mayor asistencia, se adoptaron técnicas de discusión que optimizaban el tiempo, como el uso de aplicaciones digitales tales como Mentimeter. En Mesas donde los debates fueron más extensos, se programaron reuniones adicionales entre las convocatorias regulares o se recurrió al uso de cuestionarios web y pizarras digitales colaborativas, como Jamboard. Posteriormente, las jornadas presenciales se enfocaron en discutir en profundidad los temas que requerían mayor análisis.

Otros aspectos surgieron como aprendizajes para futuras fases del Pacto o experiencias replicables. Uno de ellos fue la limitada participación de ciertas agencias públicas y la alta rotación de los representantes del sector público. Aunque hubo un elevado número de asistentes de este sector, el número de instituciones participantes fue reducido. Además, en aquellas instituciones que asistieron durante gran parte del proceso, se observó una alta rotación de representantes y escasa participación de directivos con poder de decisión.

Otra debilidad fue la menor asistencia de actores provenientes de comunas y provincias alejadas de la capital regional. Este problema, vinculado a las características geográficas del territorio, dificultó el traslado expedito de participantes, especialmente en las provincias de Chiloé —un archipiélago— y Palena —una zona montañosa con frecuentes fenómenos climáticos adversos y limitada conectividad aérea y terrestre—.

Una posible solución para este desafío es incorporar conexiones telemáticas, aunque esto podría incrementar la inasistencia de actores con mayor acceso a la capital regional. Si bien las herramientas digitales pueden facilitar la inclusión territorial, es importante señalar que la asistencia presencial favorece la construcción de vínculos y confianza entre los participantes, aspectos fundamentales para el éxito del proceso deliberativo y colaborativo.

Conclusiones

El caso del Pacto, analizado en este trabajo, demuestra que la GC constituye una forma de abordar y gestionar problemas públicos que logra la adhesión de actores no estatales al redistribuir poder y ampliar su participación en la toma de decisiones. Además, representa una oportunidad para incrementar la legitimidad de las decisiones sobre temas complejos, favoreciendo su eficacia. El PSI evidencia que existe un potencial organizativo y colaborativo en el espacio regional, lo cual es reconocido en la literatura como una condición clave para una descentralización efectiva.

El Pacto es un ejemplo innovador de GC en Chile. Logró convocar a un número significativo de actores públicos, privados y de la sociedad civil para analizar, a través de un proceso deliberativo, brechas, desafíos y compromisos orientados a convertir la Región de Los Lagos en una sociedad más sostenible e inclusiva. Entre los factores que facilitaron su materialización y éxito se destacan el liderazgo de las autoridades políticas, la conducción del proceso por instituciones académicas y las claras orientaciones metodológicas.

Sin embargo, este caso también deja entrever varios desafíos que deben ser abordados en experiencias futuras. Entre ellos, se subraya la importancia de fortalecer el compromiso de las agencias estatales en el proceso y superar las barreras que dificultan el acceso de diversos actores al proceso de toma de decisiones.

Si bien la participación de actores privados y de la sociedad civil es fundamental para los procesos de GC, el liderazgo de las autoridades y agencias estatales resulta insoslayable. El carácter público de los temas que abordan estos procesos confiere al Estado, tanto a sus autoridades políticas como a sus agencias, un rol clave como conductor y convocante, capaz de impulsar procesos de gobernanza colaborativa.

El caso analizado aporta al conocimiento sobre dos aspectos que la literatura identifica como brechas en el estudio de la GC. En primer lugar, el enfoque sustantivo del proceso deliberativo, centrado en la sostenibilidad, constituye un marco de discusión que favorece una convocatoria amplia y plural. En segundo lugar, se derivan aprendizajes útiles para comprender mejor los desafíos políticos y organizativos que enfrentan estos procesos.

Futuras investigaciones empíricas sobre GC podrían profundizar en este campo en dos direcciones. Por un lado, sería valioso analizar con mayor detalle los roles diferenciados de actores públicos y privados en la implementación de los compromisos y objetivos declarados en los procesos decisionales de la GC. Este enfoque permitiría identificar obstáculos y oportunidades específicas para cada tipo de actor, considerando sus distintos marcos de acción y contextos de origen.

Por otro lado, resulta pertinente explorar las percepciones de los actores involucrados sobre el proceso deliberativo y sus resultados. Este análisis contribuiría a comprender cómo los propios participantes evalúan el proceso, sus expectativas y las concepciones que tienen sobre la gobernanza, acercando la investigación a los aspectos subjetivos y experienciales de la GC.

Referencias

- Aguilar, L. (2024).** La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63). <https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>
- Anderson, J. (2000).** Four Considerations for Decentralized Forest Management: Subsidiarity, Empowerment, Pluralism and Social Capital. En T., Enters, P.B. Durst y M. Victor (Eds), *Decentralization and Devolution of Forest Management in Asia and the Pacific*. FAO.
- Ansell, C. y Gash, A. (2008).** Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C. y Torfing, J. (2017).** Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1),37-57. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>
- Ansell, C., y Torfing, J. (2021).** Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49 (2), 211-230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>
- Bache, I., Bartle, I., y Flinders, M. (2016).** Multi-level governance. En Ch. Ansell y J. Torfing (Eds.), *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing.
- Bianchi, C., Nasi, G., y Rivenbark, W. C. (2021).** Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23 (11), 1581-1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Biermann, F., Michele M. B., Gupta, J., Kanie, L., Lebel, L., Liverman, D., Schroeder, H., y Siebenhuner, B. (2009).** Earth System Governance: People, Places and the Planet. Science and Implementation of the *Earth System Governance Project*. International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change.
- Boisier, S. (2004).** Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Revista EURE*, 30 (90), 27-40. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612004009000003>
- Bontenbal, M. (2009).** Strengthening urban governance in the south through city-to-city cooperation: towards an analytical framework. *Habitat International*, 33, 181-189. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2008.10.016>
- Bravo, F. y Asencio, C. (Enero 2023)** *Análisis de prefactibilidad de compromisos sectoriales de sostenibilidad e inclusividad de la región de Los Lagos. Pacto por una región sostenible e inclusiva 2022-2023.* https://www.researchgate.net/publication/373138161_Analisis_de_factibilidad_de_compromisos_sectoriales_de_sostenibilidad_e_inclusividad_de_la_Region_de_Los_Lagos_Pacto_por_una_Region_Sostenible_e_Inclusiva_202223 Proyecto. Código BIP 40045573 Gobierno
- Bravo, F., Acuña, M., Ascencio, C., Bustos, V., Caipillán, C., Castillo, C., del Castillo, M., Gaete, R., Gallardo, J., Gutiérrez, A., Kalazich, J., Muñoz, J., Pineda, M., Rivera, C., Silva, J., Torres, M. y Zahn, C. (Diciembre 2022).** *Brechas de sostenibilidad e inclusión en la Región de Los Lagos.* https://www.researchgate.net/publication/373137908_Analisis_de_brechas_de_sostenibilidad_e_inclusividad_en_la_Region_de_Los_Lagos_Pacto_por_una_Region_Sostenible_e_Inclusiva_Diciembre_2022_CSIRO_Chile_y_Universidad_de_Los_Lagos_Santiago_Chile
- Büchs, M. (2009).** Examining the interaction between vertical and horizontal dimensions of state transformation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2, 35-49. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsn026>
- Chia, E., y Torre, A. (2020).** Gobernanza territorial a través del prisma de los instrumentos, aprendizajes y conflictos. *Investigaciones Geográficas*, 60, 18-34.
- Chica-Vélez, S., y Salazar-Ortiz, C. (2021).** Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Opera*, 28, 17-51.
- Cole, A. (2004).** Devolution and decentralization in Wales and Brittany: A framework for eva-

- luation. *International Journal of urban and regional research*, 28 (2), 354-368. <https://doi.org/10.1111/j.0309-1317.2004.00523.x>
- Debuyst, F. (2009).** Lógicas y sentidos de los enfoques territoriales. *Polis. Revista Latinoamericana*, 8 (22), 21-37. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682009000100002>
- Doberstein, C. (2016).** Designing Collaborative Governance Decision-Making in Search of a Collaborative Advantage. *Public Management Review*, 18 (6), 819-841. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045019>
- Eaton, K. (2004).** Designing subnational institutions, regional and municipal reforms in post authoritarian Chile, *Comparative Political Studies*, 37 (2), 218-244. <https://doi.org/10.1177/0010414003260979>
- El Heraldo Austral. (27 de mayo de 2022).** Con un llamado a que todos se sumen, lanzan Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva. *El Heraldo Austral*. <https://eha.cl/noticia/regional/con-un-llamado-a-que-todos-se-sumen-lanzan-pacto-por-una-region-sostenible-e-inclusiva-14177>
- Emerson, K., Nabatchi, T., y Balogh, S. (2012).** An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Falleti, T. (2005).** A Sequential Theory of Decentralization: Latin American Cases in Comparative Perspective. *American Political Science Review*, 99 (3), 327-46.
- Freitag, M. (2006).** Bowling the state back in: Political institutions and the creation of social capital. *European Journal of Political Research*, 45, 123-152. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2005.00293.x>
- George, A. y Bennett, A. (2005).** *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Belfer Center for Science and International Affairs.
- Gerring, J. (2017).** *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press.
- Hagberg, S. (2004).** Political Decentralization and Traditional Leadership in the Benkadi Hunters' Association in Western Burkina Faso. *Africa Today*, 50(4), 51-70.
- Heilnet H. y Zimmermann, K. (2010).** How can we explain diversity in metropolitan governance within a country some reflections on recent developments in Germany. *International Journal of urban and regional research*, 35 (6), 1175-1192. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00989.x>
- Hendrics, P., Betsill, M., Cheng, T., y Taylor, P. (2009).** *The Landscape of Environmental Governance Research*. Environmental Governance Working Group, Discussion Paper.
- John, M. y Chatukulam, J. (2003).** Measuring decentralization: the case of Kerala (India). *Public Administration and Development*, 23, 347-360. <https://doi.org/10.1002/pad.277>
- Kauzya, J. (2007).** Political Decentralization in Africa: Experiences of Uganda, Rwanda and South Africa. En Sh. Cheema y D., Rondinelli ed. *Decentralizing governance: emerging concepts and practices*. (pp. 75-91). Brookings Institution Press.
- Kindon, S; Pain, R. y Kesby, M. (2007).** *Participatory Action Research Approaches and Methods Connecting people, participation, and place*. Routledge.
- Klijn, E. H., y Koppenjan, J. (2016).** *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Kumrotomo, W. (2010).** Challenges of Inter-Local Cooperation in Indonesia's Decentralized Governance: The Case of Kartamantul, Jogja Province. *Journal of Policy Science*, 5, 3-18.
- Lemos, M. C. y Agrawal, A. (2006).** Environmental Governance. *Annual review of Environmental Resources*, 31, 297-325. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.31.042605.135621>
- Maconachie, R., Dixon, A. y Wood, A. (2009).** Decentralization and local institutional arrangements for wetland management in Ethiopia and Sierra Leone. *Applied Geography*, 29, 269-279. <https://doi.org/10.1016/j.ap-geog.2008.08.003>
- Mardones, R. (2008).** Descentralización: una definición y una evaluación de la agenda legislativa (1990-2008). *Revista EURE*, 34(102), 39-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612008000200003>
- McIntyre, A. (2008).** *Participatory action research*. Sage Publications.

- Montecinos, E. (2020).** Elección de gobernadores regionales en Chile: escenarios de cambio en las relaciones intergubernamentales. *Revista de Ciencia Política*, 40(3), 567-587. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2020005000101>
- Mosca, I. (2006).** Is decentralization the real solution? A three country study. *Health Policy*, 77 (1), 113-120. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.07.011>
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., y Knops, A. (2004).** Public participation and collaborative governance. *Journal of social policy*, 33 (2), 203-223. <https://doi.org/10.1017/S0047279403007499>
- O'Dwyer, C. (2006).** Does decentralization make government more efficient and effective? *Commonwealth & Comparative Politics*, 44 (3), 326-343. <https://doi.org/10.1080/14662040600997064>
- Opazo, O. (2020).** Descentralización y regionalización en Chile 1974-2020: de la desconcentración autoritaria al Estado unitario descentralizado con mayor empoderamiento regional. *Territorios y Regionalismos*, 3, 61-81.
- Oppong, R. (2008).** Policy networks and decentralization policies in Ghana. *Public Administration and Development*, 28, 212-222. <https://doi.org/10.1002/pad.497>
- Osborne, S. (Ed). (2010)** *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Osborne, S. y Strokosch, K. (2022).** Participation: Add-on or core component of public service delivery? *Research and Evaluation*, 81, 181-200. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12536>
- Ouedraogo, H. (2003).** Decentralization and local governance: experiences from francophone West Africa. *Public Administration and development*, 23, 97-103. <https://doi.org/10.1002/pad.263>
- Putman, R. Leonardi, R. y Nanetti, R. Y. (1993).** *Making democracy work: civic traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Qi, H., y Ran, B. (2023).** Paradoxes in collaborative governance. *Public Management Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2196290>
- Smoke, P. (2003).** Decentralization in Africa: goals, dimensions, myths and challenges. *Public Administration and Development*, 23, 7-16. <https://doi.org/10.1002/pad.255>
- Sorensen, E. y Torfing, J. (2018).** Governance on a bumpy road from enfant terrible to mature paradigm. *Forum*, 12(3), 350-359. <https://doi.org/10.1080/19460171.2018.1437461>
- Torfing, J., Ferlic, E., Jukić, T., y Ongaro, E. (2021).** A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49 (2), 189-209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>
- van Straalen, F. M., y Witte, P. A. (2018).** Entangled in scales: multilevel governance challenges for regional planning strategies. *Regional Studies, Regional Science*, 5 (1), 157-163. <https://doi.org/10.1080/21681376.2018.1455533>
- Waardenburg, M., Groenleer, M., de Jong, J., y Keijser, B. (2020).** Paradoxes of collaborative governance: investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386-407. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., y Zhu, D. (2018).** Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public management review*, 20 (2), 293-316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1313445>
- Ward, P., Wilson, R. y Spink, P. (2010).** Decentralization, democracy and sub-national governance: comparative reflections for policy-making in Brazil, Mexico and the US. *Regional Science Policy and practice*, 2 (1), 51-62. <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2010.01018.x>
- Willis, E., Garman C. y Haggard, S. (1999).** The politics of decentralization in Latin America. *Latin American Research Review*, 32, 7-56.

